



ТЕЛЕФОН ДОВЕРИЯ ПО ВИЧ/СПИД

**ОРГАНИЗАЦИЯ
МЕНЕДЖМЕНТ
КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ**





Выпущено Ассоциацией российских телефонов доверия по ВИЧ/СПИДу, ИППП, репродуктивному здоровью, наркозависимости в рамках проекта РОО "СПИД инфосвязь" при финансовой поддержке Департамента Международного развития Великобритании в рамках Программы Партнерства в Некоммерческом Секторе

Коллектив разработчиков:

Аврукина Ольга Михайловна (Новосибирск)
 Вторушина Юлия Александровна (Томск)
 Голованова Татьяна Юрьевна (Новосибирск)
 Гутман Константин Александрович (Тверь)
 Дикарев Петр Викторович (Новосибирск)
 Дума Елена Алексеевна (Новосибирск)
 Зайцева Елена Владимировна (Новосибирск)
 Камалдинов Денис Олегович (Новосибирск)
 Касик Елена Петровна (Новосибирск)
 Кирсанова Анна Валерьевна (Томск)
 Ленкова Марина Михайловна (Челябинск)
 Никитина Марина Анатольевна (Москва)
 Уфимцев Дмитрий Геннадьевич (Новосибирск)
 Яшина Екатерина Юрьевна (Новосибирск)

Выпускающие редакторы:

Голованова Татьяна Юрьевна
 Дикарев Петр Викторович

Рецензент: к.п.н., доц. кафедры психологии

Новосибирского государственного педагогического университета
 Сапожникова Рахиль Бенционовна

Художник: Петр Дикарев

Компьютерная верстка: Максим Березин
 Александр Пошиваник

Пособие посвящено менеджменту и организации Телефона доверия по ВИЧ/СПИД, наркозависимости.

В пособии отражены основные принципы работы Телефона доверия, описаны особенности телефонной службы по ВИЧ/СПИД, наркозависимости. В книге предложены возможные шаги при создании службы, подборе сотрудников, а также способы финансирования ТД.

В пособии подробно описаны формы и методы подготовки консультантов, а также программа обучения консультантов для работы на ТД по ВИЧ/СПИД. Содержатся базовая информация и варианты консультирования на ТД, описание методик телефонного консультирования по ВИЧ/СПИД, наркозависимости, даны рекомендации по консультированию в особых случаях (кризис, суицид, горе).

Пособие будет полезно всем, кто желает создать службы телефонной помощи, руководителям ТД, консультантам ТД, психологам, а также всем специалистам, работающим в области консультирования по ВИЧ/СПИД: врачам, работникам социально-психологических служб, сотрудникам общественных организаций.

В РАЗРАБОТКЕ ПОСОБИЯ ПРИНИМАЛИ УЧАСТИЕ:

Региональная общественная организация "СПИД инфосвязь" (Москва),
 Общественная организация "Гуманитарный проект" (Новосибирск),
 Фонд "Сибирь-СПИД-помощь" (Томск),
 Фонд "Береги себя" (Челябинск),
 Общественная организаций "Твой выбор" (Тверь).
 Выпускающая организация - ГОО "Гуманитарный проект" (Новосибирск)



СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
Обращение к консультанту	6
Глава 1. Создание Телефона доверия. Управление	9
§ 1. Исследование	10
§ 2. Определение целей и задач телефонной службы	14
§ 3. Создание Телефона доверия (Первые шаги Вашей телефонной службы)	19
§ 4. Фандрайзинг (сбор средств, привлечение ресурсов)	41
Глава 2. Формирование команды сотрудников Телефона Доверия	55
§ 1. Каким может быть штат ТД?	56
§ 2. Критерии и методики для отбора кандидатов в штат ТД	60
§ 3. Привлечение добровольцев к работе на ТД	66
§ 4. "Синдром сгорания", профилактика среди консультантов Телефона доверия	72
Глава 3. Обучение	77
§ 1. Что должен знать и уметь консультант ТД по ВИЧ/СПИД, наркозависимости?	79
§ 2. Какие могут быть этапы подготовки сотрудников для работы на ТД?	83
§ 3. Какие формы и методы предпочтительно использовать при подготовке консультантов ТД?	89
§ 4. Как можно провести обучающие семинары - тренинги на разных этапах подготовки	98
- 4.1. Программа семинара-тренинга "Знакомство со службой ТД по вопросам ВИЧ/СПИД, наркозависимости. Проблемы, связанные с ВИЧ/СПИД, ИППП, наркозависимостью"	99
- 4.2. Программа трехдневного семинара-тренинга "Профессиональное консультирование на Телефоне доверия"	120
- 4.3. Программа трехдневного семинара-тренинга "Телефонное консультирование в области ВИЧ/СПИД. Проблемы, связанные с телефонным консультированием по вопросам ВИЧ/СПИД"	142

Глава 4. Консультирование на Телефоне доверия	161
§ 1. Какие могут быть методы и приёмы консультирования на Телефоне доверия. Системное слушание	162
§ 2. Какие могут быть этапы телефонного консультирования	177
§ 3. Особенности консультирования по ВИЧ/СПИД. До- и послетестовое консультирование	182
§ 4. Типы психологических состояний человека при сообщении диагноза ВИЧ	191
§ 5. Адаптация к диагнозу	195
§ 6. Кризисная интервенция на ТД	201
§ 7. Помощь по телефону	218
- 7.1. Консультирование людей, живущих с ВИЧ/СПИД	219
- 7.2. Консультирование окружения ВИЧ+	229
- 7.3. Консультирование наркозависимых	235
- 7.4. Консультирование созависимых	239
Приложение	243
- Рабочие материалы	243
- Игры и упражнения	269
- Ситуации обращений на ТД	282
Словарь	287
Использованная и рекомендуемая литература	293
Список организаций, в которые можно обратиться	297

ВВЕДЕНИЕ

Пособие посвящено организации и менеджменту Телефона доверия по ВИЧ/СПИД, наркозависимости.

Идея открытия Телефонов доверия вызвана развитием эпидемии ВИЧ-инфекции, а также ростом числа наркозависимых. Тем не менее, в разных регионах у каждой службы по оказанию консультационных услуг в области ВИЧ/СПИД, наркозависимости должны быть свои особенности, которые связаны с развитием эпидемии, потребностями населения в информации.

В настоящем пособии мы постарались обобщить российский и международный опыт некоммерческих организаций работающих в социальной сфере по организации служб Телефонов доверия - "горячих линий" и а также опыт, накопленный Ассоциацией Российских Телефонов доверия по ВИЧ/СПИД, ИППП, репродуктивному здоровью, наркозависимости. На сегодняшний день в ассоциацию входят общественные организации, работающие в области охраны здоровья: Региональная общественная организация "СПИД инфосвязь" (Москва), Общественная организация "Гуманитарный проект" (Новосибирск), Фонд "Сибирь-СПИД-помощь" (Томск), Фонд "Береги себя" (Челябинск), Общественная организация "Твой выбор" (Тверь). Телефоны доверия, информационные телефоны, "горячие линии" по ВИЧ/СПИД созданы и работают на базе этих организаций.

Организация службы телефона доверия - ответственное дело. Кто будет руководить службой? Кто будет консультировать? Как служба будет финансироваться? Отвечая на все эти вопросы, мы постарались помочь организациям, планирующим открытие горячей линии по социально-значимым заболеваниям. Особое внимание мы уделили работе с фондами, написанию заявок на получение грантов.

В пособии описаны критерии подбора сотрудников, возможные формы и методы их подготовки. Программа обучения консультантов содержит планы-конспекты семинаров-тренингов: "Знакомство со службой ТД по вопросам ВИЧ/СПИД, наркозависимости. Проблемы, связанные с ВИЧ/СПИД, ИППП, наркозависимостью", "Профессиональное консультирование на Телефоне доверия", "Телефонное консультирование в области ВИЧ/СПИД. Проблемы, связанные с телефонным консультированием по вопросам ВИЧ/СПИД".

Настоящее пособие мы предлагаем всем, кто работает, планирует открыть или развить существующую службу телефона доверия, хочет обогатить свой опыт в области консультирования по ВИЧ/СПИД, наркозависимости, всем, кто желает приносить пользу людям, оказывая помощь в сохранении здоровья.



Обращение к консультанту

Вы решили стать консультантом Телефона доверия...

Своеобразным ориентиром для выбора деятельности могут стать вопросы:

- Почему Вы хотите работать на Телефоне доверия?
- Чего Вы ожидаете от этой работы?
- Что больше всего пугает Вас в этой деятельности?
- Как Вы оцениваете свои сильные и слабые стороны в качестве консультанта?
- Существуют ли у Вас какие-нибудь особые личные переживания и проблемы?

Ценности консультирующего

Кроме технических знаний и навыков эффективный консультант обладает способностью к самопознанию, самодисциплиной и сдержанностью. Консультирующие не обязаны любить своих пациентов, но они обязаны абсолютно четко представлять, что их собственные чувства, отношения и предрассудки могут отрицательно сказаться на взаимоотношениях с пациентом, что в итоге может привести к снижению эффективности консультирования.

Чтобы проверить свои собственные потребности и мотивации, **консультирующий должен задать себе следующие вопросы:**

- Что я чувствую по отношению к людям с ВИЧ инфекцией или СПИД?
- Что я думаю о тех, чье поведение связано с высоким риском инфицирования?
- Боюсь ли я, или критикую, или озабочен?
- Есть ли такие люди или типы поведения, которые я осуждаю настолько сильно, что наверняка не смог бы работать с ними, не выказывая своего осуждения?



- Пытаюсь ли я навязать свои ценности моим пациентам?
- Насколько сильно мое желание повлиять на них или контролировать их?
- До какой степени я готов позволить пациентам самостоятельно решать, что им делать?

Качества консультанта:

1. Уверенность в себе;
2. Адекватная оценка себя и окружающих;
3. Высокая активность;
4. Ориентация на позитив;
5. Терпимость к взглядам других людей;
6. Отсутствие зависимости от заранее определенных схем;
7. Ориентация на нравственные ценности;
8. Активное использование своей интуиции;
9. Опора на свой собственный ум.

Примечание.

В данном пособии под Телефоном доверия (ТД), "горячей" линией мы подразумеваем именно Телефон доверия по ВИЧ/СПИД, наркозависимости и другим социально-значимым заболеваниям.

1 ГЛАВА СОЗДАНИЕ ТЕЛЕФОНА ДОВЕРИЯ. УПРАВЛЕНИЕ



Итак, Вы решили организовать службу Телефона доверия (ТД).
В этой главе мы предлагаем Вам поэтапное описание того, что нужно предпринять, чтобы :

- определить необходимые для этого структуру и ресурсы,
- создать ТД,
- организовать эффективную работу службы,
- привлекать средства для бесперебойной работы службы.

*Без великодушных идей человечество жить не может.
Ф.М. Достоевский*

ГЛАВА 1 СОЗДАНИЕ ТЕЛЕФОНА ДОВЕРИЯ. УПРАВЛЕНИЕ

Итак, Вы решили организовать службу Телефона доверия (ТД).

В этой главе мы предлагаем Вам поэтапное описание того, что нужно предпринять, чтобы:

- определить необходимые для этого структуру и ресурсы,
- создать ТД,
- организовать эффективную работу службы,
- привлекать средства для бесперебойной работы службы.

*Начало есть половина всего.
Пифагор*

§ 1. Исследование.

(Нужна ли телефонная служба?)

Если нужна, то какой она должна быть?)



Вопросы, которые вынесены в подзаголовок - первые и основные, которыми задаётся человек, решивший организовать ТД. Определитесь, кто будет руководить службой, кто будет консультировать, и как служба будет финансироваться? Реально ли организовать службу в запланированные сроки?

Главным правилом является обоснованность создания службы.

Решите следующее: **для кого** Вы хотите создавать службу; **в какое время** суток служба будет наиболее востребована; **будет ли** Ваша служба **региональной или национальной**; **будет ли** являться Ваша служба **частью уже существующей организации**, или это будет **самостоятельный вид деятельности**. Возможно, что те же услуги уже предлагает другая организация, и Вы сможете объединить усилия, чтобы избежать ненужного повторения.

Скорее всего, сама идея открытия Телефона доверия вызвана ситуацией развития эпидемии в Вашем городе или области. В зависимости от развития эпидемии меняется и направленность работы.



Например, в начале развития эпидемии существует потребность в службе, которая ориентирована на предоставление профилактической информации, в этом случае основной целевой группой службы может быть выбрана молодежь. В местности, где эпидемией затронута значительная часть жителей, можно предположить, что будет существовать потребность в создании службы, ориентированной на помощь людям, живущим с ВИЧ, и их близким.

1. Оцените ситуацию в Вашем городе или области:

- выясните особенности развития эпидемии в вашей местности, какие слои населения наиболее уязвимы на данный момент, каковы прогнозы развития эпидемии в будущем.

- соберите информацию о существующих государственных и негосударственных службах, работающих в области сохранения здоровья, услугах, которые они предоставляют;

Например, если Вы организуете телефон доверия по ВИЧ/СПИД, проанализируйте статистические данные, которые доступны в местном центре профилактики и борьбы со СПИД; проконсультируйтесь с экспертами, которые могут предоставить информацию о развитии эпидемии ВИЧ/СПИД и её динамике, о людях, затронутых эпидемией или уязвимых перед эпидемией и о нуждах этих людей.

Для общения с экспертами используйте **неструктурированное интервью**. Цель такого интервью - позволить вашим информаторам свободно высказывать свое мнение, делиться своими знаниями и опытом. Заранее составьте список ключевых вопросов и убедитесь, что человек, который будет проводить интервью, обладает хорошими навыками коммуникации. В ходе интервью перечень затрагиваемых тем должен быть достаточно широким. Несмотря на то, что интервьюер затрагивает ключевые темы, он всячески поощряет эксперта на обсуждение смежных тем или вопросов. Такой гибкий подход предполагает, что порядок и формулировка вопросов в каждом конкретном случае бу-



дуг видоизменяться в зависимости от респондента.

*В проведении неструктурированного интервью тщательный **отбор** ключевых **вопросов**, их **формулировка** и **своевременность подсказок** является **ключом к успеху**.*

На основании полученных данных, Вы можете предположить, какие слои населения больше всего нуждаются в создании телефонной службы, каковы их основные нужды, что их может волновать, с какими вопросами они могли бы обратиться к Вам.

2. Определите основную целевую группу.

Решите для себя - кто является основной целевой группой вашей службы. Совершенно справедливо предположить, что ее потенциальным пользователем может быть любой человек, проживающий в данной местности. Но главное - знать, кого следует привлечь к пользованию услугами службы в первую очередь, воздействие на какую группу населения поможет Вам достичь целей и задач, которые Вы ставите.

Например, сотрудники службы московского Телефона доверия на этапе создания определили для себя, что задачами службы является повышение уровня знаний о ВИЧ-инфекции, с целью предотвращение новых случаев заражения ВИЧ и оказание помощи и поддержки людям, живущим с ВИЧ, и их близким. Исходя из этого, были определены две основные целевые группы - молодежь и люди, живущие с ВИЧ. А новосибирская Телефонная служба определила, что главной проблемой в области является рост наркомании и последствия от употребления наркотиков. Исходя из этого, главными целевыми группами были выбраны молодежь и люди, потребляющие наркотики, а также их родственники и близкие.

3. Проведите исследование нужд Вашей целевой группы/групп.

Выясните: что они ждут от службы, какие бы вопросы хотели обсуждать, с какими специалистами, в какие часы им было бы удобно воспользоваться услугами телефонной службы.



Для проведения таких исследований используйте **метод фокусных групп**, он позволяет выяснить мнение группы людей, имеющих совместный опыт, принадлежащих одной среде, обладающих общими знаниями, отношениями, являющихся представителями одной культуры.

Обычно фокус-группу ведут два человека - модератор (ведущий) и наблюдатель. Ведущий заранее составляет список тем или вопросов, которые будут обсуждаться.

Во время исследования, проводимого методом фокус-групп, участники не только отвечают на вопросы опрашивающего, но также поощряются на обсуждение этих вопросов среди них самих. Для анализа используются как ответы на вопросы, так и эти обсуждения. Модератор ведет дискуссию, а наблюдатель отслеживает невербальную информацию, реакцию участников, интерес к той или иной теме. В процессе проведения фокус-групп предполагается аудио/видео запись группы или стенограмма. Полученные данные распечатываются для последующего анализа и сравнения. Для получения полной картины необходимо провести не менее двух фокус групп. Если результаты по двум группам противоречивы, рекомендуется проводить дополнительные, до получения достоверных данных. Правильно организованная фокус-группа создаст для Вас полную картину отношения группы к обсуждаемой теме.

Примечание.

Более подробную информацию о проведении исследований вы можете получить в любой организации, входящей в Ассоциацию ТД по ВИЧ/СПИД.



§ 2. Определение целей и задач телефонной службы

(Какие виды телефонных служб существуют?

Каких норм придерживаются специалисты телефонной службы?)



Службы телефонной помощи представляют собой уникальное сочетание услуг, меняющихся и адаптирующихся к удовлетворению потребностей определенной целевой группы или населения в целом. Очевидно, в настоящее время существует столько же определений понятия "Горячая линия", "Телефон доверия", сколько видов помощи они предлагают. По сути, единственное, что их объединяет - это использование телефона. Различия же состоят в том, как, с какой целью и где они работают.

Выделяются общие и специализированные службы.

Общие службы имеют широкие программы, предлагающие комплекс услуг. Их внимание сосредоточено не на какой-то одной специфической проблеме, а на помощи населению в сотнях затруднительных ситуаций. Так работает большинство Телефонов доверия.

Специализированными называются телефонные службы, деятельность которых направлена лишь на одну определенную цель, хотя, если требуется, ими предоставляются консультации по сопутствующим вопросам.

Например, основной целью телефонной службы по ВИЧ/СПИД является предотвращение распространения эпидемии ВИЧ-инфекции. Следует иметь в виду, что в этой службе предоставление информации, равно как и других услуг, соответствует своей основной цели.

Специализированную телефонную службу можно организовать двумя способами:

- по типу информационной горячей линии (далее ГЛ).

Этот вариант подразумевает, что телефон дает возможность информировать звонящего по интересующим его вопросам, грамотно подбирать специалиста для возможной очной консультации.

- по типу Телефона доверия (далее ТД).



Выбор этого варианта означает, что Вы склонны рассматривать работу Телефона доверия как самостоятельный вид психологической помощи и понимаете ее возможности и пределы.



Телефонную службу по типу ГЛ рекомендуется создавать с целью **информирования** различных категорий и групп населения по вопросам ВИЧ/СПИД. Это не значит, что на ГЛ не оказывается психологическая помощь, но она является сопутствующей задачей. ГЛ дает гораздо более подробную информацию и обеспечивает доступ к большому числу служб, но в ограниченном диапазоне. К работе могут привлекаться как специалисты, так и специально обученные волонтеры.

Телефонная служба по типу ТД создается с целью оказания **психологической** помощи, например, ВИЧ-инфицированным и их значимому окружению. В данном случае сопутствующей задачей является информирование, целевая группа значительно сужена, а консультации проводятся квалифицированными специалистами.



Существующие Телефоны доверия разнятся видом отношений, складывающихся между собеседниками. Условно можно говорить о трех моделях Телефона доверия.

Модель "врач помогает пациенту" подразумевает, что телефонный консультант, как врач, берет на себя ответственность за жизнь и здоровье обратившегося.

Модель "специалист помогает клиенту" предусматривает помощь специалиста-психолога в решении той проблемы, которую ставит перед ним позвонивший - клиент.

Модель "человек помогает человеку" предполагает полноту межличностного общения двух людей, один из которых нуждается в помощи. Помощью здесь являются как сами складывающиеся между ними отношения, так и разрешение консультантом кризиса позвонившего.

Решите, будете ли Вы предлагать сервис только по телефону или нет. Есть много других способов работы с Вашей целевой группой, например, информирование по электронной почте, создание группы поддержки или посещение людей на дому. Важно также задать рамки той помощи, которую Вы собираетесь оказывать в соответствии со следующими пунктами:

- эмоциональная поддержка (насколько далеко Вы сможете зайти в оказании поддержки?);
- информация (насколько глубоко Вы знаете данную тему?)
- время (будете ли Вы ограничивать время каждого звонка и количество обращений со стороны одного человека?)

Подумайте о том, какие меры Вы будете предпринимать в отношении людей, использующих службу не по назначению, и как Вы будете реагировать на запросы, которые не соответствуют целям и задачам Вашей службы.



Существуют правила, по которым работают большинство телефонных служб по ВИЧ/СПИД. Это:

Конфиденциальность

Доверие - это один из наиболее важных факторов во взаимоотношениях между консультантом и абонентом. Оно способствует улучшению взаимоотношений и повышает шансы на то, что после получения информации человек будет действовать решительно. Еще важнее гарантия конфиденциальности, если учитывать вероятность дискриминации людей с ВИЧ-инфекцией. Конфиденциальность запрещает любое обсуждение или рассказ о пациенте, кроме как в профессиональных взаимоотношениях и только с его согласия.

Принятие

Люди, как ВИЧ-инфицированные, так и здоровые, должны чувствовать, что они не отвергаются консультантом вне зависимости от своей социальной, этнической, или религиозной принадлежности, сексуальной ориентации. Консультант не должен выказывать осуждения.

Анонимность

От абонента не требуется, чтобы он называл свои данные. Так и консультант, ни при каких обстоятельствах не должен сообщать абоненту ничего, касающегося своей личной жизни. В этом правиле не существует исключений.

Доступность

Это означает - консультант должен сообщить позвонившему, что повторные обращения возможны в любое время по мере необходимости.

Последовательность и четкость

Любая информация, предоставляемая во время консультирования, должна быть последовательна по содержанию. Сам консультирующий должен иметь четкие представления о предмете беседы. Для этого ему необходимо иметь доступ к самой свежей информации.



В целом телефонная служба должна придерживаться *Международных норм, принятых Генеральной Ассамблеей Международной федерации телефонной экстренной помощи (IFOTES, Израиль, июль 1994 г.):*

1. Экстренные телефонные службы доступны в любое время для любого, желающего обратиться к ним, независимо от возраста, пола, религии или национальности.
2. Все звонящие имеют право быть выслушанными и право на уважение независимо от их верований, убеждений.
3. Слушание производится экстренной телефонной службой в духе доброжелательности и открытости по отношению к звонящему.
4. Детали всех звонков, особенно касающиеся частной жизни звонящих, остаются абсолютно конфиденциальными.
5. Звонящие и слушающие имеют право оставаться анонимными.
6. Слушающие являются добровольцами, отобранными, прошедшими обучение и работающими под наблюдением супервизий для того, чтобы постоянно улучшать качество слушания.
7. Слушающие не просят у звонящего никакого вознаграждения.



Людам, решившимся действовать, обыкновенно бывают удачи; напротив, редко бывают удачи людям, которые только и занимаются тем, что взвешивают и медлят.
Геродот

§ 3. Создание Телефона доверия (Первые шаги Вашей телефонной службы)



Шаг 1. Планирование, структура и ресурсы



1. Стратегическое планирование.
Почему оно необходимо?
2. Как сформулировать миссию организации.
3. Потенциальные возможности организации.
4. Анализ значимого окружения.
5. Анализ целей.
6. Создание рабочих планов.
7. Разработка организационной структуры.
8. Ресурсы организации (финансы, люди, оборудование)

1. Стратегическое планирование. Почему оно необходимо?

Если Вы предусмотрительны, то стоит задуматься над стратегическим планированием деятельности Вашей службы.

В начале жизни любой организации ее развитие управляется одной или несколькими личностями, инициаторами создания организации, более или менее ясно представляющими будущее этой организации. На этом этапе планирование деятельности чаще осуществляется интуитивно; выбор предпринимаемых шагов - дело случая и зависит от имеющихся возможностей, людских и финансовых. Именно поэтому, до начала функционирования Вашей службы необходимо как можно более тщательно и подробно продумать все организационные и управленческие вопросы, проблемы. В этом может помочь стратегическое планирование Вашей деятельности.



Стратегическое планирование - это метод определения будущего организации и поиска пути для перехода от ее нынешнего состояния к будущему. Оно требует всесторонней оценки внешних и внутренних ресурсов. Стратегическое планирование задает рамки для краткосрочных (1-18 месяцев) и долгосрочных (от 18 месяцев до 3 лет) планов.

Этапы разработки стратегического плана:

- 1) Формулировка миссии службы Телефона доверия.
В чем основное предназначение Вашей службы? Ради чего она создана?
- 2) Анализ пройденного пути.
Какова Ваша история? Какой путь Вы прошли к этому моменту?
- 3) Анализ сильных и слабых сторон организации.
Каковы Ваши сильные и слабые стороны?
- 4) Анализ значимого окружения организации (потенциальные возможности и опасности).
Какие организации и люди вокруг наиболее значимы для Вас и почему?
- 5) Формирование образа будущего.
Какой Вы хотели бы видеть Вашу организацию в будущем?
- 6) Проверка миссии.
Соответствует ли миссия Вашей организации Вашим устремлениям, сильным сторонам и запросам значимого окружения?
- 7) Анализ препятствий и их причин.
Что мешает Вам двигаться к желаемому будущему?
- 8) Выработка стратегий.
В каких направлениях Вам следует сегодня действовать, чтобы преодолеть препятствия?
- 9) Планирование действий.
Какие конкретные действия Вам следует совершить и когда?



Примечание.

Стратегическое планирование можно проводить как своими силами, так и привлекая специалистов. Длительность проведения различна и зависит от множества факторов, но минимальное время, как рекомендуют профессионалы, - это три полных рабочих дня.

2. Как сформулировать миссию организации?

При формулировке миссии службы необходимо ответить на следующие вопросы: кто будут Ваши клиенты, каковы их потребности, какие услуги Вы будете оказывать клиентам, каких результатов Вы должны добиться?

Ваши потенциальные клиенты.

1. Кто является потребителем услуг Вашей организации?
2. Чьи потребности призвана удовлетворять Ваша организация?
3. Можно ли выделить Ваших клиентов по возрасту, социальному положению, национальности, уровню дохода, профессии, месту жительства, способностям, возможностям, условиям жизни, другим признакам?
4. Как отличить Ваших потенциальных клиентов от не клиентов?

(Внесите свои выводы в приведённую ниже таблицу.)

Клиентами нашей организации являются:



Потребности Ваших клиентов, на которые Вы должны ориентироваться.

- В чем нуждаются Ваши клиенты?
- Какие потребности обращающихся людей Вы призваны удовлетворять?

(При формулировании потребностей клиентов обратите внимание на то, чтобы описывать здесь именно потребности людей, а не Ваши услуги.)

Потребности наших клиентов (наши клиенты нуждаются в том, чтобы...):

Ваши услуги.

- Что Вы делаете для клиентов?
- Какие виды услуг Вы оказываете?

Результаты.

- Что получают клиенты в результате Вашей работы с ними?
- Как можно описать результат Вашей работы на языке клиента?

Услуги, которые мы оказываем:	Результаты для клиентов:

Ценности, которыми Вы будете руководствоваться.

- Чем Вы руководствуетесь в своей работе?
- Что для Вас является наиболее важным?
- От чего Вы не отступите ни при каких условиях?
- Что является для Вас главным признаком высокого качества услуг, хорошей работы?



В работе мы руководствуемся следующими базовыми принципами (ценностями)

3. Потенциальные возможности службы Опыт.

- Наиболее значимые события за последний период.
- Основные достижения.
- Основные неудачи.

Наиболее значимые события	Положительный опыт	Отрицательный опыт

Анализ внутреннего состояния организации.

- Перечислите сильные стороны Вашей организации.
(Что Вы умеете делать хорошо? Методы и технологии работы, знания, умения, навыки, квалификация и опыт сотрудников, финансы, рабочая атмосфера, репутация организации и т.д.)
- Перечислите слабые стороны Вашей организации.
(Что у Вас не получается? Методы и технологии работы, знания, умения, навыки, квалификация и опыт сотрудников, финансы, рабочая атмосфера, репутация организации и т.д.)



У нас получается	У нас не получается

4. Анализ значимого окружения

Анализ внешнего окружения организации.

- Какие благоприятные возможности имеются во внешнем окружении для реализации основного предназначения службы?
(Экономическая ситуация, политическая ситуация, общественное мнение, потребности и нужды людей, новые технологии, международные связи, отношения с партнерами).
- Какие потенциальные угрозы и опасности для Вашей службы имеются во внешнем окружении?

В итоговой таблице опишите:

1. Перечень организаций, групп или отдельных людей, которые составляют значимое окружение Вашей организации (перечислите элементы значимого окружения):
 - потребляют услуги,
 - имеют влияние на организацию,
 - имеют власть,
 - имеют ресурсы, важные для организации и т.д.
2. Для каждого элемента значимого окружения ответьте на следующие вопросы:
 - что они (он, она) ожидают от Вас (Вашей организации)?
 - что они (он, она) предлагают Вам (Вашей организации)?
 - что Вы (Ваша организация) ожидаете от них?
 - что Вы (Ваша организация) предлагаете им?

(Обратите внимание на "белые пятна": достаточно ли хорошо Вы знаете ожидания и предложения со стороны значимого окружения? Проверьте соответствие ожиданий и предложений.)



№	Название или имя	Их ожидания	Наши ожидания	Их предложения	Наши предложения

5. Анализ целей

1. Запишите цель.
2. Набросайте перечень результатов, показателей, характеристик, наличие которых, на Ваш взгляд, означало бы, что цель достигнута.
3. В полученном перечне отделите неопределенные, абстрактные характеристики от конкретных, "измеряемых". Для тех абстрактных характеристик, которые важны, повторите шаги 1 и 2.
4. Напишите полную формулировку для каждой характеристики, отразив сущность, качество и количество, которые Вы считаете приемлемыми.
5. Проверьте каждую формулировку вопросом: "Если бы кто-либо продемонстрировал каждый из этих результатов (характеристик, показателей), мог бы я сказать, что он достиг цели?". Когда Вы сможете ответить на этот вопрос положительно, анализ целей будет закончен.

6. Создание рабочих планов

Рабочие планы (планы действий) определяют конкретные шаги, которые необходимо выполнить разработчикам стратегического плана для того, чтобы он был реализован. Каждому направлению действий может соответствовать свой план, его разработка в совместной групповой работе помогает скоординировать действия. Рабочий план разрабатывается на срок не более одного календарного года.

Примечание.

Очень важно, чтобы в создании планов принимали участие те, кто будет их в последствии реализовывать.



Действуйте следующим образом:

1. Сформулируйте результат, которого нужно достичь в рамках выбранного направления действий.
2. Определите срок достижения этого результата.
3. Проведите "мозговой штурм" на тему: "Какие действия нужно совершить (какие задачи решить), чтобы достичь этого результата?". Каждую идею запишите на отдельной карточке.
4. Распределите карточки по временной шкале и установите точные даты.
5. Определите ответственных (координаторов) за выполнение каждого из намеченных шагов.
6. Перенесите разработанный план в таблицу (см. Табл. 1) и раздайте всем участникам.
7. Составьте график выполнения проекта (см. Табл. 2)
8. Договоритесь, кто будет осуществлять общий контроль за выполнением планов.

Таблица 1.
Формат плана действий

дата	Результат	Ответственный

Таблица 2.
График выполнения проекта

Вид работы	Даты				
	12.03.2002	23.05.2002			
	начало работы		результат		



7. Разработка организационной структуры

При разработке структуры важно двигаться "снизу вверх" - от областей деятельности (направлений действий) к функциям и зонам ответственности структурных единиц (это могут быть как подразделения, так и отдельные люди - все зависит от объема работ). Только после этого следует переходить к названиям подразделений (должностей). Структура должна "вырастать" из областей деятельности.

Примечание.

Распространенной ошибкой является формирование структуры "сверху вниз": у организации или отдельного проекта должен быть руководитель, у руководителя должны быть заместители, у заместителей должны быть подчиненные и т.д. В этом случае есть большая вероятность того, что организационная структура не будет соответствовать структуре деятельности по достижению целей организации (проекта). Результат: сбой в выполнении работы, "ничьи" задачи, дублирование функций.

При разработке организационной структуры следует:

1. Кратко перечислить основные направления деятельности, которые были сформулированы на предыдущих этапах разработки.
2. Сформулировать перечень основных функций, которые необходимо будет выполнять сотрудникам. Перечень функций будет похож на перечень направлений деятельности, только формулировки будут более общими и краткими. Возможно Вы примете решение объединить некоторые направления деятельности в рамках выполнения одной функции.
3. Распределить функции по "зонам ответственности" будущих структурных единиц службы. В небольшой организации возможен вариант совмещения различных функций в одном лице. В этом случае Вы запишете совмещенные функции в одну зону ответственности.
4. После того, как определены зоны ответственности, нужно дать названия структурным единицам (подразделениям или должностям).



5. После этого проверьте распределение обязанностей "сверху вниз". Сначала отработайте распределение функций на нижнем уровне, затем - на среднем и только потом - на верхнем.

8. Ресурсы организации

Финансовые ресурсы

Вы должны быть уверены, что с развитием Вашей службы у Вас будут необходимые ресурсы для продолжения финансирования Вашего сервиса и рекламы. Следует полностью учитывать затраты на:

- фандрайзинг (поиск источников финансирования),
- оплату помещения,
- обучение штата и супервизию,
- зарплату и расходы на нужды добровольцев,
- рекламу,
- оборудование,
- канцелярские расходы,
- проведение оценки эффективности службы,
- сбор и хранение данных,
- средства связи и почтовые расходы,
- воду и электроэнергию.

Люди

Подумайте о том, сколько людей необходимо для качественной работы Вашего телефона доверия. По возможности одновременно консультировать должны, по крайней мере, два человека для оказания помощи друг другу. Когда Вы определяете количество работников, необходимое для Вашей службы, учитывайте такие вещи, как обучение, отпуск, выходные и возможные болезни сотрудников.

Обозначьте реальный срок рабочей смены. Обычно сотруднику телефона доверия рекомендуется делать перерыв на 45 минут каждые два-три часа работы.

Примечание.

Будет гораздо лучше, если Ваша служба будет эффективно работать только несколько часов в неделю, вместо того, чтобы предоставлять некачественную помощь полное рабочее время.



Оборудование

Удостоверьтесь, что у Вас есть необходимое оборудование для обеспечения эффективной работы Вашей службы. Подумайте о том, сколько Вам нужно телефонных линий, чтобы принимать все звонки. Один сотрудник не должен принимать звонки сразу с нескольких линий.

Убедитесь в том, что номер телефона доверия разделен с номером Вашей администрации. Если Вы работаете с деликатными темами, на звонок должен отвечать только консультант, а не секретарь.

Если Вашим сотрудникам нужно использовать компьютер или вести записи во время звонка, постарайтесь обеспечить их наушниками с прикрепленным к ним микрофоном. Невозможно обеспечить качественный сервис по сотовому телефону, потому что в этом случае Вы не можете гарантировать конфиденциальность.

Шаг 2. Развитие службы Телефона доверия (реклама и PR)



1. Реклама службы и PR (связи с общественностью).
2. Как построить рекламную деятельность.
3. PR и Вы - связи с общественностью.
4. Как написать пресс-релиз.
5. Как написать статью для PR.

1.Реклама службы и PR (связи с общественностью)

Опыт показывает, что количество звонков, поступающих на Телефон доверия за смену, напрямую зависит от выхода рекламной информации о такой службе. Потенциальным клиентам нужно сообщить о том, что Вы есть и работаете для них, для этого необходимо спланировать и провести рекламную кампанию.

Итак, планируя рекламную кампанию, следует начать с выработки стратегии. Кто ваша целевая группа? Какие задачи вы ставите перед вашей телефонной службой? Каких целей вы хотите добиться рекламной кампанией? Какие формы и методы рекламы подхо-



дят для выбранной целевой группы и позволяют достичь желаемых результатов? Можете ли Вы себе позволить крупномасштабную рекламную кампанию (читай - Вы не ограничены в финансовых средствах), или придется выбирать и находить оптимальное соотношение возможных форм и методов рекламного воздействия, которое обеспечит Вашей службе постоянный поток звонков.

Пример. Допустим, что целевая группа - молодежь и подростки, то есть люди в возрасте от 14 до 15 лет. Тогда, задачами телефонной службы будут предоставление базовой информации о ВИЧ/СПИД, сведений о том, как избежать риска заражения, предоставление возможности оценить персональный риск - то есть профилактика ВИЧ/СПИД. Цели рекламной кампании - привлечь внимание к проблеме распространения ВИЧ/СПИД и продвижение услуг Телефона доверия, как источника достоверной информации. Исходя из этого, Вам предстоит определить:

А) формы рекламы, которые эффективно воздействуют на молодежь и подростков: это могут быть футболки с лозунгами, флаеры, карманные календари, визитки, плакаты, щиты наружной рекламы, радиоджинглы, видеоролики и рекламные объявления;

Б) пути распространения рекламных продуктов: реклама на волнах молодежных радиостанций, на TV, публикации в популярных молодежных газетах и журналах;

В) эффективный план рекламной кампании, который включает мероприятия, их сроки и ответственных лиц.

2. Как построить рекламную деятельность?

(Вниманию руководителей организаций!)

Рекламная деятельность - это всегда функция управления, часть деятельности первых лиц организации, лидеров, которые могут прибегать к знаниям и умениям консультантов по PR.

Рекламная деятельность службы Телефона доверия всегда подразумевает достижение социально значимых результатов.

Рекламная деятельность обязательно должна иметь свой план, соответствующий этапам ее становления, а



руководству службы важно разработать оптимальную смету расходов на рекламу.

Лучше, если Вы будете действовать в соответствии с этими правилами.



Реклама вновь созданной телефонной службы должна носить нарастающий характер. В противном случае о Вашем существовании будет знать очень узкий круг заинтересованных лиц.

На этом этапе преимущественно используется имидж-реклама, которая предназначена создать благоприятный образ. Она воплощается в выразительной, запоминающейся, часто символической форме, по сути это визитная карточка службы. Главная задача этого вида рекламы - ознакомить потенциальных абонентов с характером оказываемой помощи и преимуществами, возникающими при обращении к Вам. Наиболее эффективными для имидж-рекламы являются: реклама на бортах общественного транспорта (для ГЛ), джинглы (радиоролики), рекламные флаеры, реклама в популярных газетах.



Примечание.

Очень важно, чтобы реклама соответствовала реальной ситуации: нет ничего хуже для репутации службы, чем обманутые ожидания.

Следующий вид рекламы, который используется на начальном этапе - это стимулирующая реклама. Главная ее задача - активизировать обращения потенциальных клиентов. Этот вид рекламы носит дифференцированный характер и требует более точного определения целевой группы, на которую направлена работа телефонной службы. Стимулирующая реклама особенно полезна для популяризации линий по типу Телефона доверия, целью которых является оказание психологической помощи ВИЧ-инфицированным и их значимому окружению. Эффективными формами этого вида рекламы будет реклама в общественных местах: флаеры, визитки, листовки - стикеры, плакаты, буклеты и брошюры.

Наиболее предпочтительным видом рекламы будет реклама стабильности, которая призвана закреплять достигнутые результаты. Она проводится в виде регулярных публикаций отчетов о деятельности службы в печатных изданиях (скрытая реклама), участия в различных представительских собраниях (семинарах, конференциях). Мероприятия, проводимые через равные промежутки времени, имеют смысл, если служба получила достаточную известность в регионе и нуждается в поддержании имиджа.

Примечание.

Средства на рекламу должны перечисляться в течение всего года в равных долях, а не только на начальном этапе.

Существуют определенные правила при создании рекламного сообщения. Оно должно содержать информацию о службе (номер телефона, время работы, характер и виды помощи) и убеждение обратиться за помощью при необходимости.



- Требования к рекламному сообщению следующие:
- **Краткость.** Избыток информации еще хуже, чем ее недостаток.
 - **Достоверность.** Строгая достоверность текста обязательна.
 - **Понятность.** Доступность языка, избегание научных терминов, иностранных слов.
 - **Безоценочность.** Корректность в информации о собственном сервисе и деятельности подобных служб.
 - **Распознаваемость** среди других сообщений.

Примечание.

Если рекламная компания оказалась эффективной (критерием является увеличение числа первичных обращений), телефонной службе следует придерживаться выработанного плана. Кроме того, социальные психологи предлагают оценивать эффективность рекламной кампании в ходе опросов, используя "коэффициент известности" (доля людей, знающих о существовании службы, от общего количества респондентов).

3. PR и Вы - связи с общественностью

Если избегать академических определений, то "связи с общественностью" (PR) означают попытку удостовериться, что благоприятное сообщение о Вас направлено нужным людям в нужное время.

Работа по связям с общественностью может помочь Вам:

- выработать индивидуальность и имидж Вашей телефонной службы,
- установить конструктивные отношения между Вашей организацией и ее клиентами,
- получать благоприятные отклики в прессе,
- быть лучше принятым местным сообществом.

Что могут и не могут PR?

Хотя PR и являются бесценным инструментом, они имеют ограничения и важно их знать.

Поскольку Вы не платите средствам массовой ин-



формации или кому-либо еще за освещение Вашей деятельности или важных для Вас событий в печати, гарантии того, что оно произойдет, и Ваше сообщение появится в нужное время в нужном издании, нет.

Также нет никаких гарантий, что Ваше PR сообщение или статья появится именно в том виде, в каком Вы хотели бы. Вы можете предоставить сообщение, но затем оно будет направлено другим людям, журналистам и издателям для доработки. Именно они определят окончательный вариант.

Ваше PR сообщение должно быть ограничено только необходимой информацией. Так, если Вы руководите небольшой организацией, то едва ли можете рассчитывать на масштабные репортажи о своей деятельности в вечерних выпусках "НОВОСТЕЙ" на национальном канале.

Какой объем PR Вам необходим?

Отдельные эффективные связи с общественностью можно создать одним телефонным звонком, но, если Вы хотите иметь успех в течение длительного времени, то необходимо распределить эту работу между несколькими часами в месяц или выделить один день в неделю. Если Вы организуете какое-то мероприятие, то можете сделать необходимую работу в начале, кое-что в середине и основную ее массу перед мероприятием.

На кого должна быть направлена работа по PR?

Спросите себя, на кого Вы хотели бы повлиять: на существующих и потенциальных клиентов, партнеров, организации, работающие в Вашей области, местное сообщество, чиновников, журналистов, политиков, население в целом?

Теперь, если возможно, проанализируйте, кто может быть Вам полезен из каждой группы.

Какими Вы себя видите?

Каждая организация имеет имидж, другими словами, впечатление, которое от нее получают люди. Если имидж отличается от желаемого, тогда его можно изменить с помощью PR. Очевидно, имеются определен-



ные характеристики, которые следует акцентировать: профессионализм сотрудников, четкая организация Вашей деятельности, актуальность решаемых Вами задач. Старайтесь подчёркивать эти преимущества.

Примечание.

Постоянно соотносите собственное представление о Вашей работе с тем, что о ней думают в обществе. Для этого отслеживайте упоминания о Вашей службе в СМИ, среди значимого окружения.

Проблемы авторского права

Лучше всего, когда текст и иллюстрации к нему являются собственным производением Вашей организации. Вероятно, какой-либо доброволец из числа знакомых, друзей, клиентов, желающих помочь в деле сохранения здоровья людей, обладающий специальными навыками, поможет Вам в оформлении материалов. Но если Вы не располагаете такими возможностями, то должны иметь в виду, что авторское право может распространяться на любую иллюстрацию или текст, которые Вы копируете. Чтобы обезопасить себя, спросите письменно разрешение у правообладателей.

4. Как написать Пресс-релиз?

Пресс-релиз - правильно оформленное сообщение для СМИ о планируемых Вами мероприятиях. Пресс-релиз нужно посылать только тогда, когда у Вас есть новости, заслуживающие внимания.

Составляя пресс-релиз, используйте фирменный бланк Вашей организации, указав на нём название организации, контактные телефоны, электронный адрес и, если имеется, адрес веб-сайта.

Заголовок должен отражать основную идею пресс-релиза, поэтому он не должен быть слишком коротким. В первом же абзаце должны содержаться ответы на следующие вопросы: Что? Где? Кто? Когда? Почему? Каждый абзац должен являть собой завершённый блок, даже вне контекста не теряющий смысла. Общее количество строк всего пресс-релиза не должно превышать двадцати. Позаботьтесь о том, чтобы шрифт Вашего текста был удобен для чтения, так как, возможно,



Вы будете высылать пресс-релиз по факсу.

Периодически связывайтесь с газетами, чтобы узнать, не собираются ли они публиковать материалы по интересующей Вас теме. Если да, то самое время заглянуть к себе. Отслеживайте важные для Вас даты.

Пример. 1 Декабря и День памяти умерших от СПИД - очень важные даты в деятельности СПИД-сервисных организаций. В преддверии этих дат журналисты с большим интересом воспользуются сообщениями от Ваших экспертов.

5. Как написать статью для PR?

Поскольку пресс-релизы являются основой для того, что будет написано журналистами, самостоятельное написание статьи позволяет лучше контролировать сообщение, которое Вы хотите дать. Трудностью написания статей по PR является то, что на это требуется время, и необходимо обладать писательскими навыками.

Признаками качества статьи по PR являются: корректность, актуальность темы, грамотность, единство стиля и сюжетная привлекательность.

Конечно, ничто не может остановить Вас посылать похожие, но разные статьи для публикации конкурирующим журналистам. Однажды написав "шаблонную" статью, Вы можете развивать и изменять ее, совершенствуя стиль и обновляя факты. Хороший писатель должен уметь представлять одни и те же факты под разными углами зрения, чтобы вызвать интерес у разных изданий.

Стремитесь к наглядности Вашего материала. Даже черно-белая фотография лучше, чем ничего. Где только возможно, фото должно усиливать текст, а не просто включаться для украшения.

В идеальной ситуации в штате Вашей службы должен быть сотрудник, отвечающий за рекламу ТД и связи с общественностью. Все остальные сотрудники должны знать, кто занимается работой со СМИ, и переадресовывать к нему все обращения по этой теме.

Вы должны быть уверены в том, что взаимоотношения со СМИ соответствует Вашим интересам. Конечно, трудно сказать "нет", когда представитель СМИ предлагает Вам разместить Вашу рекламу или просто сообще-



ние в газете или на радио, но делайте это только тогда, когда будете уверены, что Вы можете рассчитывать на качество работы.

"Истории из реальной жизни" очень привлекательны для СМИ. Как минимум два раза в год вам предстоит выдерживать штурм представителей "четвертой власти": накануне 1 Декабря и Дня Памяти умерших от СПИД в мае. Будьте профессиональны, помните об этике ТД, несколько раз подумайте о конфиденциальности, перед тем, как передавать журналистам какую-либо личную информацию Ваших клиентов. Вы должны быть готовы к тому, что журналисты очень настойчиво будут просить о возможности присутствовать в момент разговора, записать "реальный" звонок. Этика ТД категорически запрещает что-либо подобное. Вы можете предложить журналистам сделать одну историю из нескольких, тем самым сохранив конфиденциальность.

Шаг 3. Мониторинг и оценка эффективности

1. Количество звонков, на которые Вы ответили.
2. Количество звонков, на которые Вы не ответили.
3. Качество ответов на звонки.



Оценка может быть внутренней или внешней. Самооценка - это внутренний организационный процесс. Она помогает Вам оценить то, что Вы делаете на данный момент. Некоторые службы телефона доверия предпочитают приглашать для оценки независимых экспертов. Эксперт сможет сделать оценку всей Вашей службы в целом или одной из областей Вашей деятельности, например, обучающих программ.

Все Ваши сотрудники заинтересованы в объективности оценки успеха работы. Ваши менеджеры и спонсоры могут быть также заинтересованы в следующих вопросах. Достаточно ли эффективны проводимые Вами обучение, поддержка и супервизия? Эффективна ли проводимая Вами политика равных возможностей? Оправдывают ли себя денежные затраты на работу



службы? Есть ли все еще необходимость в Вашей работе? Насколько эффективно работает Ваша служба по сравнению с другими службами, работающими в этой области?

Ниже приведены основные критерии оценки эффективности ТД.

1. Количество звонков, на которые Вы ответили (Регистрация звонков)

Регистрация звонков обычно является главным источником информации для оценки спроса предоставляемого Вами сервиса. В любом случае, по регистрации звонков Вы сможете определить следующее: количество ответов на звонки, кем являются Ваши клиенты, чего именно они ждут от Вашей службы. Важно, чтобы сотрудники понимали необходимость сбора информации. Вам также следует обсудить политику конфиденциальности в отношении сбора информации.

Регистрация звонков, независимо от того, на бумаге



она или в компьютере, обычно включает в себя краткие тезисы самого разговора. Такая информация о самом клиенте, как пол, возраст, национальность и социальный статус может быть очень полезна для процесса оценки, хотя подобные детали не всегда возникают в разговоре. Поэтому полезно было бы создать для Ваших сотрудников определенные правила по сбору подобной информации. Они обязаны точно знать, о чем должны спрашивать, когда, в какой манере.

С помощью регистрации Вы, например, можете определить правильность предоставляемой Вами информации о других службах. Если предоставление подобной информации является важной частью Вашей работы, Вы можете проверить это, узнав у служб, о которых Вы предоставляете информацию, сколько человек обратились к ним, после того, как получили данные от Вас.

Примечание.

Регистрация звонков не дает Вам полную информацию о качестве предоставляемого Вами сервиса. Для этого Вам необходимо иметь другие инструменты оценки.

Бланк регистрации звонков представлен в Приложении. (см. стр. 253)

2. Количество звонков, на которые Вы не ответили (Оценка доступности сервиса)

Количество звонков, на которые Вы не смогли ответить, также нужно принимать во внимание при планировании работы. Может быть, Вам нужно будет продлить рабочий день или увеличить количество сотрудников. Подумайте так же над тем, насколько эффективна реклама Вашей службы.

3. Качество ответов на звонки (Оценка качества)

Главным источником информации для оценки качества являются сами клиенты, хотя и существуют определенные сложности в сборе подобной информации. Главная состоит в том, что единственным человеком, который может спросить разрешение у клиента принять участие в сборе информации, является сам сотрудник ведущий консультацию.

Есть три возможных метода опроса клиентов по телефону:

- 1) в конце разговора перевести клиента (с его разрешения) на специальную линию для опроса,
- 2) попросить клиента позвонить на специальную линию после разговора,
- 3) узнать у клиента его имя и номер телефона, чтобы иметь возможность позвонить ему позже.

У каждого из этих методов есть свои преимущества и свои недостатки. Главное преимущество третьего метода - возможность узнать о впечатлениях клиента о работе службы не только сразу после звонка, но и через какое-то время.

Перед тем как проводить опрос, четко определите данные, которые Вам необходимо собрать. Эти данные могут включать в себя следующее: результаты разговора, полученная информация, действия, предпринятые в результате разговора, оценка службы клиентом и уровень удовлетворенности сервисом ТД.

Оценка качества сервиса клиентом может быть высокой из-за его низких ожиданий. Поэтому для полноты оценки необходимы другие, внешние методы. Одним из методов подобной оценки является присутствие супервизора при разговоре сотрудника с клиентом. Это поможет Вам определить, совпадает ли работа, выполняемая Вашими сотрудниками, с Вашими задачами. Недостаток метода в том, что Вы слышите только одну сторону разговора.

Использовать "подставных" клиентов для оценки разумно только для служб, предоставляющих информацию и не оказывающих эмоциональную поддержку. Помните, что хорошо обученный сотрудник легко догадается об этом и может ощутить, что зря потратил свое время и силы.

Примечание.

Мониторинг дает возможность оценки качества работы службы в целом и, отдельно, консультантов, помогает отслеживать необходимость и потребность в дополнительном обучении штата, помогает в разработке рекламной политики службы.



*Кто верить сам в себя умеет,
Тот и других доверьем овладеет.
В. Гёте*

§ 4 Фандрайзинг (сбор средств, привлечение ресурсов)



1. Основные этапы эффективного фандрайзинга.
2. Планирование проекта.
3. Работа с фондами.
4. Работа с бизнесом.
5. Работа с властью.

Финансирование деятельности ТД, как некоммерческих организаций, может осуществляться разными способами. Это может быть предпринимательская деятельность организации, получение дохода от использования своего имущества, процентов по ценным бумагам и депозитам, оказание платных услуг по уставным направлениям, бюджетное финансирование из государственных источников, пожертвования коммерческих организаций и частных лиц.

В этом параграфе мы рассмотрим работу некоммерческой организации с благотворительными фондами, бизнесом, властями и частными лицами, а также затронем ряд моментов, имеющих отношение к сбору пожертвований: планирование деятельности, составление предложений, организацию кампаний по сбору средств и прочее.

Итак, сбор средств - деятельность организации по привлечению ресурсов, необходимых для достижения стоящих перед ней целей. Прежде, чем приступить к деятельности по сбору средств, некоммерческой организации необходимо иметь ответы на следующие вопросы:

- какие проблемы, стоящие перед организацией могут заинтересовать донора (источник средств) и получить финансовую поддержку на их разрешение?
- в чем состоит актуальность, значимость проблемы, на решение которой Вам необходимы средства?



- кто получит пользу от ее разрешения? В чем заключается эта польза? Каковы будут конкретные результаты вашей деятельности?
- какой способ изменения ситуации в лучшую сторону Вы предлагаете, и в чем его преимущество перед другими способами?
- почему нужно выделить средства именно Вашей организации?
- какова общая стоимость проекта?
- как и на что будут потрачены денежные средства? Как будут использоваться иные ресурсы?
- кто еще заинтересован в решении беспокоящей Вас проблемы? Какие источники ресурсов доступны, а какие - нет? И почему?
- какие выгоды могут получить доноры в случае оказания поддержки Вашей инициативе?



1. Основные этапы эффективного фандрайзинга:

1. Отбор потенциальных спонсоров (исследование "рынка" спонсоров, изучение возможностей и потребностей, поиск возможных точек соприкосновения). Если у спонсора имеется четкая политика благотворительности, надо тщательно проанализировать ее (если Ваш проект не попадает в рамки этой политики, то мало шансов на успех). Источниками информации будут: годовые отчеты потенциального спонсора, буклеты, публикации в прессе, информация от других некоммерческих организаций, получавших поддержку от спонсора.

2. Телефонный звонок спонсору (перед написанием письма) для установления контактного лица, работающего с обращениями на фирму. Постарайтесь узнать побольше об этом лице.

3. Письмо-обращение к потенциальному спонсору.

4. Встреча с потенциальным спонсором, если позволяют возможности и условия.

5. Презентация и демонстрация проекта (программы). Необходимо применять наглядные пособия: брошюры, буклеты, схемы, макеты, модели, слайды, альбомы, видеофильмы, таблицы (проект должен быть таким, чтобы его можно было "увидеть, пощупать");

6. Преодоление возражений. Если таковые возникают, просите разъяснить суть возражений, ставьте вопросы таким образом, чтобы собеседник сам отвечал на свои возражения, старайтесь опровергнуть обоснованность возражений или превратить их в дополнительный довод в пользу осуществления финансовой поддержки.

7. Получение согласия.

8. Заключение соглашения.

9. Благодарность.

10. Анализ. Оценка. Проверка результатов.

11. Долгосрочные взаимоотношения. Поддержание заинтересованности.



Наиболее действенные методы обращений к потенциальному донору (в порядке нарастания):

1. Раздача листовок.
2. Реклама.
3. Информационная заметка.
4. Брошюра.
5. Информационный бюллетень.
6. Циркулярное письмо - размноженное, без персонального обращения, без "свежей" подписи.
7. Письмо размноженное, подписанное.
8. Письмо, содержащее персональное обращение и написанное с учетом знаний особенностей адресата.
9. Разговор по телефону.
10. Обращение к большой группе.
11. Обращение к малой группе.
12. Разговор один на один (персональное обращение).

Четыре правила по привлечению ресурсов:

Правило №1

В фандрайзинге особую ценность составляет время. Надо иметь четкое представление о том, сколько времени инициативной группе придется затратить на привлечение средств? Сколько денег потребуется затратить на получение средств? Каково соотношение этих затрат и результата? Есть ли иной способ для получения этих денег с использованием меньших затрат? Есть ли способ как-то уменьшить затраты?

Правило №2

Вы должны отдавать себе отчет в том, что собой представляют Ваши потенциальные спонсоры еще до того, как обдумаете способ обращения к ним за финансовой помощью.

Правило №3

Для того, чтобы получить деньги, надо попросить людей о взносах. Ваш план, каким бы прекрасным он ни был, сам по себе не добудет Вам ни рубля.

Правило №4

Потенциальные спонсоры, которые отказали Вам в финансировании, могут в то же время предоставить ценнейшую информацию о других потенциальных источниках финансирования. Задайте им такой вопрос, когда их негативное решение уже принято.

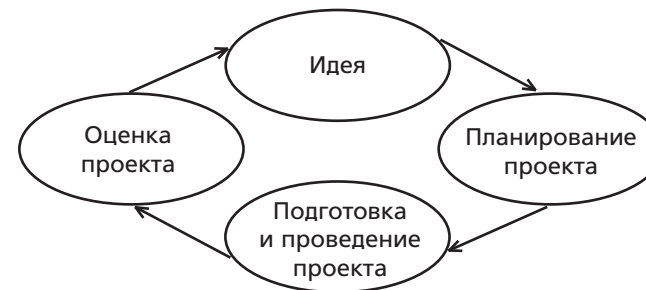


2. Планирование проекта

Проект - это комплекс взаимосвязанных работ, для выполнения которых выделяются соответствующие ресурсы и устанавливаются определенные сроки.

Проект- это разовая деятельность, которая имеет конечную цель и промежуточные задачи; производит хорошо определенный конечный результат, который может быть оценен; состоит из последовательности взаимосвязанных работ; имеет обозначенные временные рамки, т.е. дату начала и окончания; использует ограниченное количество ресурсов: финансовых, временных, информационных и человеческих.

Жизненный цикл проекта:



Процесс планирования проекта состоит из нескольких последовательных шагов:

- установите конечную цель проекта;
- выберите базовую стратегию достижения цели;
- разбейте проект на отрезки или шаги;
- определите, сколько времени требуется на завершение каждого шага;
- определите надлежащую последовательность выполнения шагов и соберите эту информацию в график работ всего проекта;
- подсчитайте издержки для каждого шага и сведите эту информацию в единый бюджет проекта;
- определите исполнителей проекта, включая их число и должности, их обязанности и ответственность;



- определите, требуется ли специальное обучение членам команды;
- разработайте необходимую политику.

Определите время, нужное для выполнения каждого шага проекта. Определите, в какой последовательности должны быть выполнены эти шаги, и какие из них могут выполняться одновременно. Из этого анализа Вы определите два наиболее значительных элемента временного параметра: продолжительность каждого шага, самый ранний срок начала и самый поздний срок завершения каждого шага.

Составьте бюджет - план действий по привлечению и расходованию финансовых ресурсов в определенный период времени. У бюджета есть две функции: отражать в ходе проекта его расходную часть и показывать потенциальному донору все расходы, связанные с реализацией проекта. Бюджет должен быть реалистичным, учитывать имеющиеся ресурсы организации, иметь обязательства финансового директора и членов оргкомитета.

Теперь, познакомившись с технологией планирования проекта, рассмотрим способы работы с разными группами доноров: фондами, бизнесом, органами государственной власти и местного самоуправления, частными лицами.

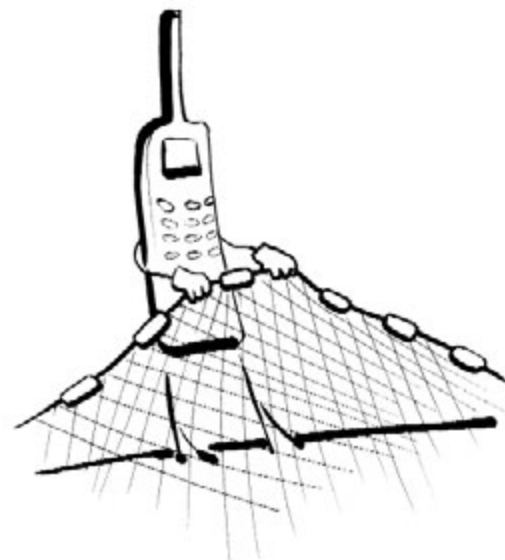
3. Работа с фондами

Фондом признается не имеющая членства некоммерческая организация, учрежденная гражданами и (или) юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов, преследующая социальные, благотворительные, культурные, образовательные или иные общественно полезные цели (ст. 118 ГК РФ).

Грант - средства, безвозмездно передаваемые фондом некоммерческой организации или частному лицу для выполнения определенного проекта.

Заявитель - организация или частное лицо, подающее заявку на грант.

Заявка - письменное обращение заявителя в фонд с просьбой о выделении гранта.



Составление заявки

Обычно при объявлении грантовых конкурсов фонды по Вашему требованию предоставляют собственные формы заявок.

Титульный лист должен содержать следующее:

- название проекта,
- организацию-исполнителя (название, адрес и телефоны, расчетный счет),
- организацию-заявителя,
- поддерживающие организации,
- руководителя и бухгалтера проекта (имя, адрес, телефон, факс и должность),
- географию и срок выполнения проекта,
- стоимость проекта (полная и требуемая).

Краткая аннотация должна быть объемом не более страницы и содержать ясное описание сути заявки. Включайте предложения, отвечающие на вопросы: кто будет выполнять проект, почему и кому он нужен, что получится в результате, сколько потребуется средств.

Во введении изложите сведения об организации, объясните, кто подает заявку, кто будет выполнять проект и почему заявители/исполнители (в силу своей ква-



лификации, опыта, убеждений, репутации...) наилучшим образом выполняют задачи проекта. Вся эта информация призвана вызывать доверие к заявителю.

В части постановки проблемы надо четко сформулировать, почему возникла необходимость в выполнении проекта, и как поставленная проблема соотносится с целями и задачами организации. Здесь важно убедить фонд, что Ваш проект решает поставленную проблему.

Далее определите цели и задачи заявленного проекта, а также предполагаемые результаты. Цель - это во имя чего предпринимается проект. Задачи - конкретный эффект, достигнуть которого требуется в ходе выполнения проекта. Задачи и результаты поддаются количественной оценке. Из раздела должно быть ясно, что получится в результате выполнения проекта, какие положительные изменения произойдут в ныне существующей ситуации.

Укажите мероприятия, которые будут проведены для достижения намеченных результатов и для решения поставленных задач. Необходимо указать, что будет сделано, кто будет осуществлять действия, как они будут осуществляться, когда и в какой последовательности, какие ресурсы будут привлечены.

Из Вашей заявки должно быть ясно, как Вы предполагаете оценить, достиг ли проект цели, и как Вы будете контролировать процесс выполнения проекта. В какой форме Вы отчитаетесь о проделанной работе и затраченных средствах.

Укажите, каким образом, за счет каких ресурсов надеетесь сохранить и расширить достижения данного проекта; старайтесь убедить грантодателя в том, что после окончания финансирования найдутся ресурсы для поддержания данной инициативы.

Составляя бюджет, включите в него список всех ресурсов, необходимых для проведения планируемых мероприятий; ответьте на вопросы:

- сколько средств потребуется от грантодателя?
- из каких источников будут получены все остальные требующиеся для выполнения проекта ресурсы, на что они будут потрачены?



Примечание.

Образец таблиц Бюджета ищите в Приложении (см. стр. 243)

Управление грантами

Фонд, финансирующий Ваш проект, вполне закономерно будет требовать от Вас отчетов на различных этапах его выполнения. Отчеты можно разделить по содержанию на программные и финансовые, а по времени предоставления - на промежуточные и итоговые.

Важнейшим из того, что следует помнить в процессе составления отчетов, является сравнение реального состояния дел с первоначальными планами. Отчеты составляются в соответствии с требованиями, содержащимися в договоре о выделении средств.

В каждый отчет включается следующая информация: название организации-грантополучателя, номер гранта, отчетный период.

В программном отчете необходимо суммировать факты и дать обзор результатов реализации проекта. Информация из Вашего отчета может быть использована фондом в публичных документах, а также в специальных тематических отчетах, направляемых в другие организации.

Отразите в отчете:

- Соотношение поставленных целей и достигнутых результатов.
- Долговременное влияние проекта. Какие конкретные изменения произошли в результате выполнения проекта? Кому он принес реальную пользу, и в чем она выражается?
- Пользу, принесенную проектом конкретным людям.
- Какие сложности и слабые места обнаружались в проекте?
- Статьи/публикации/видеоматериалы о проекте.
- Сведения об общем числе участников семинаров/тренингов, а также статистические данные о том, сколько женщин и мужчин было среди участников и какие страны (регионы, города) они представляли.
- Иные источники финансовой поддержки проекта.



Финансовый отчет должен содержать:

- копии всех первичных документов;
- копию приказа о назначении штатных работников организации по должностям для выполнения программы гранта;
- договоры на привлечение внештатных работников с приложением акта приемки работ;
- расчетно-платежную ведомость с росписями людей, получивших деньги;
- копии платежных поручений;
- копии командировочных удостоверения, билетов, авансовых отчетов и копии первичных документов;
- при покупке оборудования - копии счет-фактур, карточек инвентарного учета на каждую единицу основных средств, описание всего прочего оборудования;
- для любых выплат, сделанных на основании договоров - копии договоров и копии платежных поручений;
- для организаций, использующих валютный счет - банковские документы, подтверждающие подлинность используемого курса конвертации валюты;
- копии счетов, на основании которых оплачиваются телефонные переговоры (если не все телефонные переговоры велись в рамках выполнения программы гранта, то необходимо выделить те из них, которые будут оплачены из средств гранта);
- реестр расходов по гранту.

Примечание.

Каждый финансовый отчет должен быть подписан бухгалтером проекта и лицом, распоряжающимся деньгами гранта. Если в Вашей организации директор проекта не имеет права распоряжаться деньгами, необходимо издать приказ по организации, в котором будут оговорены права и обязанности директора проекта и обозначено, что без его визы деньги гранта не могут быть использованы организацией.

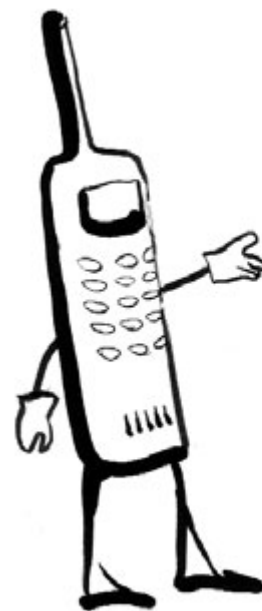
**4. Работа с бизнесом**

Формы сотрудничества с коммерческими организациями

- Благотворительность.
- Частные пожертвования нынешних и бывших сотрудников коммерческих организаций, членов их семей, их друзей.
- Использование труда сотрудников коммерческих организаций в НКО. При этом заработную плату сотрудникам продолжают платить компании.
- Продажа билетов коммерческим организациям на мероприятия, проводимые НКО.

При выборе спонсора, важно выяснить, какова политика фирмы в плане спонсорства в настоящее время:

- использует ли фирма благотворительность и спонсорство в качестве одного из инструментов своего маркетинга и рекламы?
- поддерживает ли фирма только организации



- определенной направленности (сфера культуры, здоровья) или это не имеет значения?
- какие конкретные организации фирма уже поддерживает?
 - поддерживает ли фирма национальные или локальные программы (есть ли конкретные регионы, на которые распространяется поддержка фирмы)?
 - каковы личные интересы руководства фирмы?
 - активна ли фирма в своей благотворительной и спонсорской деятельности, или она ждет обращений с предложениями конкретных проектов.

Примечание.

При общении со спонсорами сделайте акцент на дивидендах благотворительности (выгоды для бизнес-структур):

- известность;
- улучшение имиджа фирмы на местном и национальном уровне;
- реклама товара, услуг;
- освещение своей деятельности в средствах массовой информации;
- развлечение для сотрудников фирмы, ее клиентов, покупателей, партнеров;
- улучшение внутрифирменных взаимоотношений;
- улучшение взаимоотношений с инвесторами;
- доступ к определенным рынкам;
- обращение к целевым группам;
- ассоциирование с высококачественным или престижным мероприятием;
- привлечение новых работников;
- демонстрацию социальной ответственности фирмы;
- налоговые льготы (при исчислении налога на прибыль, облагаемая прибыль уменьшается на суммы взносов, перечисленных на благотворительные цели, но не более 3% от облагаемой налогом прибыли).



5. Работа с властью

Не замечать власть и не контактировать с нею невозможно. Постоянно конфликтовать с ней бесполезно и опасно. В интересах власти решать социальные проблемы - это и Ваша задача.

Главная проблема взаимодействия НКО с местными властями - сохранение независимости, самостоятельности НКО при стабильном получении финансирования от государства. Эта проблема организационная и этическая.

Причины проблем привлечения ресурсов от власти:

- недоверие администрации по отношению к НКО,
- консерватизм чиновников,
- отсутствие социальных противовесов со стороны НКО - нет солидарности в действиях,
- недостаток профессионализма НКО в работе с администрацией,
- отсутствие инициативы со стороны НКО,
- недоверие к государственным служащим, заранее агрессивный настрой со стороны НКО.

Чтобы наладить сотрудничество с властью, по мере возможностей участвуйте в законодательческой и общественной деятельности - формировании государственной социальной политики на местном уровне.

Обменивайтесь информацией - местная власть



должна знать, что Вы живы, что Вы достаточно серьезная сила и можете быть равным партнером, а не очередным нищим на паперти, которому из государственного кармана надо выдать подачку.

Не полагайтесь только на один источник финансирования - власть, даже, если этот источник всегда щедр.

Участвуйте в совместных мероприятиях и акциях (дни города, ярмарки, праздники).

Примечание.

Сбор средств нельзя рассматривать отдельно от других аспектов работы организации. Деятельность в этом направлении является продолжением стратегии и тактики организации по планированию и управлению.

Возможные источники ресурсов:

- 1.Зарубежные благотворительные фонды и организации: Фонды: Ноу-Хау, USAID, Евразия, ТАСИС, IRIS, IREX, CAF - у всех фондов и благотворительных организаций есть сайты в Интернете. Надо постоянно следить за имеющейся информацией. Масштабному проекту легче получить большой грант.
- 2.Корпоративные фонды, посольства, консульства - у них есть свои программы - это источник небольших сумм: Кока-кола, Найк, Пепси, Майкрософт и т.д.
- 3.Частные фонды: Сороса, Форда, Рокфеллера, Мотта и т.д. Эти фонды имеют свои принципы и идеологию, которую они хотят поддерживать. В частных фондах нет многих туров, нет экспертов, т.е. мало бюрократии.
- 4.Властные структуры, коммерческие структуры, государственные/ муниципальные учреждения, СМИ, политические партии, религиозные организации, другие НКО, население.



2 ГЛАВА

ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ СОТРУДНИКОВ ТЕЛЕФОНА ДОВЕРИЯ



В этой главе Вы узнаете:

- Как сформировать штат сотрудников Телефона доверия?
- Какими критериями руководствоваться при отборе специалистов?
- Как организовать работу волонтеров?
- Что такое "синдром сгорания"?

...надо помнить, что чем дальше продвинуто дело, тем оно становится легче, и трудности развязываются сами собой.

Ф. Гвиччардини

ГЛАВА 2. ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ СОТРУДНИКОВ ТЕЛЕФОНА ДОВЕРИЯ

В этой главе Вы узнаете:

- Как сформировать штат сотрудников Телефона доверия?
- Какими критериями руководствоваться при отборе специалистов?
- Как организовать работу волонтеров?
- Что такое "синдром сгорания"?

*Все вещи были вместе;
затем пришёл ум и привёл их в порядок.
Анаксагор*

§ 1. Каким может быть штат ТД?



На сегодняшний день отличительной особенностью большинства телефонных служб по ВИЧ/СПИД является интересный и уникальный состав услуг, предоставляемых ими по телефону. И какой бы ни была эта помощь - обеспечение информацией или направление в другие службы, психологическая поддержка ВИЧ+ людей и их значимого окружения, - в своей основе она служит одной цели - предотвращению распространения эпидемии ВИЧ-инфекции.

Важным является то, что ТД по ВИЧ/СПИД не заменяют обычные службы психологической помощи, а качественно дополняют потенциал существующих ТД.

В нашем обществе телефонные службы заняли нишу, которая характеризовалась вакуумом информации, спецификой проблемы, отсутствием услуг и недоступностью специалистов. Сочетание этих обстоятельств и сделало телефонные службы по ВИЧ/СПИД жизнеспособным партнером других учреждений в сфере профилактики и лечения ВИЧ/СПИД. Однако, следует помнить, что исчезновение какой-либо из приведен-



ных характеристик может привести к прекращению деятельности службы.

Во-первых, испытываемый населением информационный вакуум может заполняться деятельностью других организаций.

Во-вторых, телефонные службы могут быть, по сути, поглощены организациями их создавшими, после чего они могут утратить свою идентичность как службы телефонной помощи.

В-третьих, могут потерпеть неудачу из-за недостатка сотрудников, готовых оказывать малооплачиваемую или вовсе безвозмездную помощь.

Для того, чтобы избежать этих проблем, в службах должны быть четко сформулированы принципы политики, обозначающие цель и определяющие ограничения в работе.

Вам необходимо найти ответы на следующие вопросы:

- Будете ли Вы оплачивать работу Ваших сотрудников, или это будут добровольцы?
- Нужны ли Вам специалисты, или это могут быть люди, прошедшие краткое обучение?
- Кто будет проводить обучение сотрудников? Если у Вас нет внутренних ресурсов, Вы можете найти тренера из уже существующей службы телефона доверия.
- Справятся ли люди, которым Вы предлагаете работу на ТД, со своими обязанностями?
- Перед кем будет ответственен Ваш штат, перед менеджером/ супервизором или перед руководящим комитетом. Если он будет ответственен перед комитетом, подумайте, где Вы можете найти подходящих руководителей с опытом работы.
- Какой тип руководителей Вам необходим, и какими навыками они должны обладать?

Найдите ответы на эти вопросы, и **Вы сможете** обеспечить качественный сервис для Ваших клиентов.

Определением политики, целей и назначением руководителя занимаются учредители службы. Учредите-



лем телефонной службы по ВИЧ/СПИД могут выступать представители:

1. Государственных структур (Центр СПИД; Центр медицинской профилактики; Комитет по делам молодежи и т.д.);
2. Частного сектора (Фармацевтические фирмы и т.д.);
3. Общественных организаций (СПИД-сервисных, работающие в сфере охраны здоровья, организаций ВИЧ-инфицированных).

Именно они назначают руководителя телефонной службы по ВИЧ/СПИД.

Цели, которые ставятся перед руководителем, состоят в следующем:

- помочь определить политику службы ТД, ее цели;
- создать атмосферу, в которой члены группы смогут начать реализовывать эти цели;
- координировать деятельность сотрудников службы.

Некоторые службы представляют собой иерархическую структуру, в других же все сотрудники имеют равные возможности. Почти любой тип построения структуры и руководства может быть эффективным, главная задача состоит в том, чтобы обеспечить наиболее качественную работу. Однако, существуют стереотипы руководителя, которые не совсем приемлемы в такой специфичной организации, как Телефон доверия или горячая линия по ВИЧ/СПИД. Авторитарный стиль руководства может на краткое время сохранить время и деньги, но в долгосрочной перспективе он менее эффективен.

Компетентный руководитель должен быть сосредоточен на создании и поддержании организационной атмосферы, в которой люди имеют достаточную мотивацию и ищут, как совместить индивидуальные и групповые цели.

Одна из возможных и уже опробованных моделей - это когда помощь в телефонных службах оказывают профессиональные сотрудники при поддержке волон-



теров/добровольцев. Волонтеры должны пройти полный курс обучения и придерживаться строгих правил работы, разработанных на основе ясной политики. Однако, несмотря на весьма эффективную помощь волонтеров, от них нельзя ожидать выполнения тех же обязанностей, которые осуществляются профессионалами. Российский опыт показывает, что к работе на телефонах доверия по ВИЧ/СПИД наиболее оптимально привлекать психологов, имеющих специальную подготовку по телефонному консультированию и прошедших обучение по узкоспециализированным темам данной службы.



*Достоинства видят издали,
Недостатки же вблизи.
В. Гюго*

§ 2 Критерии и методики для отбора кандидатов в штат ТД



В ходе повседневной деятельности руководителя часто возникают вопросы набора команды и сохранения стабильности, жизнеспособности, сплоченности группы, которая сможет обеспечить согласованную работу службы на протяжении нескольких лет. Одна из специфических черт телефонных служб заключается в том, что состав его сотрудников постоянно обновляется. Работники со стажем более пяти лет - скорее исключение, чем правило. Поэтому постоянный отбор и подготовка сотрудников является самостоятельным направлением работы.

При наборе консультантов возникает искушение принять всех желающих, которые предложат свои услуги. И все-таки существуют некоторые критерии, которые нужно использовать при отборе:

1. Претендент на должность телефонного консультанта должен обладать определенным складом характера и личностными качествами, необходимыми для работы.

2. При отборе в первую очередь необходимо обращать внимание на те личностные черты, которые НЕ позволяют претенденту быть телефонным консультантом. Их наличие является основанием для отвода претенденту.

3. На ТД по ВИЧ/СПИД, кроме информирования по основной тематике службы, консультанту часто приходится вести беседы на важные "вечные темы" (о смысле жизни и смерти, об одиночестве человека, о Боге, о любви, об отношениях родителей и детей). Важно, чтобы претендент являлся зрелой личностью. Руководитель должен оценить время, которое потребуется для подготовки кандидата к ведению подобного диалога. Если такая подготовка будет слишком долгой, это может стать основанием для отказа претенденту.



4. Успешная работа телефонного консультанта зависит от мотивации, приведшей его на Телефон доверия. Это следует учитывать при отборе претендентов.

Комиссия отбора сотрудников обычно состоит, по крайней мере, из трех человек. Это позволяет добиться большего количества мнений. Любой процесс отбора будет включать, по крайней мере, одно собеседование, которое может происходить как по телефону, так и в Вашем офисе. Собеседование по телефону может быть полезно именно для службы Телефона доверия, потому что это позволяет Вам услышать, как Ваш потенциальный сотрудник общается по телефону.

Если человек не подходит для Вашей работы, будьте готовы сообщить ему об этом так, чтобы не обидеть его.

Ниже приводятся профессиональные требования к консультанту, которые используются в целях отбора кандидатов на обучение телефонному консультированию.



I. Общая характеристика труда:

1. Содержание и основные действия: Выслушивание, консультирование, информирование абонентов службы. Ведение необходимой служебной документации. Участие в работе группы консультантов (обучение, повышение квалификации, тренинги, супервизия). Участие в выездных мероприятиях (конференции, семинары, школы).

2. Условия и характер труда: Продолжительность смены регламентирована. Характер труда аритмичный, нагрузка в течение смены неравномерная и непрогнозируемая. Консультанту, возможно, придется провести всё рабочее время сидя, быть ограниченным в передвижении.

II. Требования к качеству подготовки консультанта:

1. Знания: медицина (ВИЧ-инфекция, наркология, ИППП), психология, физиология, психотерапия кризисных состояний, социальная осведомленность, общий высокий интеллектуальный уровень.

2. Умения и навыки: навыки конструктивного общения по телефону; грамотная речь, внимательность.

3. Квалификационные требования: высшее медицинское, педагогическое или психологическое образование (для консультанта-волонтера, работающего в основном по принципу "Равный равному", что в некоторых случаях может быть особенно эффективно, это требование необязательно).

III. Требования к личностным качествам консультанта:

1. Интересы: широкий кругозор, эрудиция, общительность.

2. Профессионально важные качества (профессиональные особенности психики и личности):

а) чувствительность слухового анализатора (всю информацию об абоненте консультант получает только на слух: он слышит речь абонента, распознает невербальные сигналы, обращает внимание на фон, на котором звучит голос собеседника);



б) отсутствие нарушений функции речи (в работе консультанта ТД большая нагрузка ложится на речевой аппарат);

в) высокий уровень развития мышления (результативность работы консультанта во многом зависит от того, насколько творчески он к ней подходит, насколько разнообразны его приемы работы, и как хорошо он ими владеет).

г) большой объем оперативной слуховой памяти (профессионально важными являются такие виды памяти, как слуховая оперативная (запоминание, сохранение и воспроизведение информации во время текущей консультации), словесно-логическая (память на слова, утверждения, умозаключения), эмоциональная память (память на пережитые чувства и эмоции);

д) способность к распределению, переключению и концентрации внимания (любая деятельность эмоционально переживается человеком, вызывает к себе определенное отношение.

Это так называемые "общие эмоции в труде"; они могут быть положительными и отрицательными, могут влиять на качество работы, на самочувствие работника и т.п. Кроме "общих эмоций в труде" в психологии труда принято учитывать: "настроение сегодняшнего дня", "эмоции коллективной деятельности", "профессиональные эмоции, возникающие в процессе самой работы". "Общие эмоции в труде" можно прогнозировать при проведении профотбора (изучая мотивы выбора профессии телефонного консультанта), в процессе обучения и стажировки кандидата.

Можно обучить консультанта специальным техникам, позволяющим успешно справляться с такой серьезной помехой в работе, как "настроение сегодняшнего дня", чтобы не переносить его на абонента. "Эмоции коллективного труда" в деятельности консультанта ТД отсутствуют, т.к. он общается с абонентом один на один. И вместе с тем, телефонному консультированию присущи "профессиональные эмоции, возникающие в процессе самой работы", которые обусловлены особым взаимодействием двух людей.

Поэтому важнейшими профессиональными особенностями телефонного консультанта являются эмо-



циональная устойчивость и умение вести диалог без эмоциональной вовлеченности в ситуацию.

Работа в условиях высокого эмоционального и психического напряжения требует от консультанта следующих качеств:

1. Эмоциональная уравновешенность.
2. Устойчивость к стрессам.
3. Способность к эмпатии.
4. Самоконтроль поведения.
5. Гибкость (отсутствие установок, мешающих вступить в контакт с незнакомым человеком, дипломатичность, уступчивость, умение приспособливаться к собеседнику...).
6. Способность к принятию абонента (предоставление ему права быть самим собой).
7. Открытость, готовность к общению.
8. Культура речевого общения.
9. Интуиция.
10. Ориентация на этические нормы в повседневной практике.

Медицинские противопоказания:

1. Психические заболевания, неврозы.
2. Хронические соматические заболевания (болезни внутренних органов, эндокринной, сердечно-сосудистой, нервной систем, опорно-двигательного аппарата).
3. Нарушения слуха.
4. Нарушения речи.

Перед тем как сотрудник подпишет контракт или соглашение, удостоверьтесь в том, что он четко понимает все правила работы. Контракт или соглашение с сотрудником Телефона доверия должен включать в себя следующую информацию:

- срок работы
- время работы
- время и сроки отпусков, больничных и декретов
- зарплата
- поддержка и супервизия
- согласие с политикой организации
- условия труда



(Испытательный срок для новых сотрудников обычно длится от трех до шести месяцев).

Примечание.

В Приложении "Рабочие материалы" (см. стр. 244-253) представлены:

- кодекс службы ТД,
- образец плана собеседования,
- приглашение к сотрудничеству в качестве консультанта,
- форма договора с консультантом,
- должностные обязанности заведующего ТД, супервизора, консультанта.



Велико искусство прививать людям прекрасные идеи, которые учат жертвовать всем для счастья рода людского.
Стендаль

§ 3. Привлечение добровольцев к работе на ТД



Кто такой волонтер?

Что Вы слышали о волонтерах? Термин "добровольчество" или "волонтерство" в современном его понимании не был знаком России до середины 80-х годов 20 века. До этого времени "добровольцами", в первую очередь, называли людей, которые в военное время, не дожидаясь повестки, шли защищать Родину.

Сегодня существует Закон "О Благотворительной деятельности и благотворительных организациях" от 7 июля 1995 г. В настоящем законе записано, что доброволец - человек, занимающийся на безвозмездной добровольной основе (без какого-либо принуждения) деятельностью по разрешению социально значимых проблем.

Работы, которые могут выполнять волонтеры, разнообразны: начиная от помощи пожилым людям, работой в офисе по набору текстов и завершая профессиональной, квалифицированной помощью в области, например, здравоохранения или финансового менеджмента. Одним из направлений волонтерской деятельности может быть работа на Телефоне доверия в качестве консультанта. Именно о волонтерах, работающих на Телефоне доверия по ВИЧ/СПИД, пойдет речь далее.

Прежде чем начать кампанию по набору добровольцев на Телефон доверия *необходимо оценить потребность организации* в помощи волонтеров. Принятие решения о привлечении добровольных помощников и сотрудников должно приниматься совместно со всеми работниками, дабы избежать дальнейших недоумений и разногласий во взаимоотношениях со штатными сотрудниками.

Чаще всего на вопрос "Зачем организации нужны добровольцы?" отвечают следующим образом:

- общественная поддержка в лице добровольцев поднимает имидж организации.
- решается часть финансовых проблем организации за счет безвозмездного труда добровольцев.
- привлекаются новые интеллектуальные ресурсы.
- привлекается внимание общественности к проблемам, решаемым организацией.
- растет число людей, вовлеченных в деятельность организации.
- добровольческая деятельность может отвлечь человека от негативных поступков.

Вторым этапом должно быть *описание работы*, которую будут выполнять добровольцы. Сделать хорошее описание работы - это довести до добровольца всю необходимую информацию, с помощью которой он не только бы четко понял, что необходимо делать, но и оценил бы собственные возможности и силы, способность выполнить предложение.



Прочитав описание работы, доброволец должен четко себе представить, что он будет делать, кто его клиенты, какова степень его ответственности, продолжительность работы, место работы, особенности работы, необходимость в дополнительном обучении, с кем в организации он будет контактировать, кроме того, он должен получить дополнительную информацию - о льготах, поощрении, карьере.

Сделайте описание работы с учетом следующих правил:

- покажите, какую пользу может принести труд добровольца окружающим, его социальную значимость;
- скучную работу разбейте на несколько мелких частей;
- к творческой работе привлекайте несколько человек;
- точно определите время и место работы;
- назначьте ответственного, к которому могут обращаться добровольцы;
- точно опишите ожидаемый конечный результат в количественном виде;
- время работы планируйте так, чтобы она занимала не целый день, а лишь несколько часов.

Третьим важным вопросом, который необходимо решить еще до набора волонтеров - это *требования к профессиональным навыкам добровольца*. Не следует завышать требования. Если возможно, то запланируйте обучение для добровольца - это дополнительный элемент поддержания мотивации к деятельности в организации.

Требования к добровольцу включают:

1. Определенную профессиональную квалификацию;
2. Деловые качества;
3. Возраст;
4. Минимальный объем личного времени добровольца, который он должен отдать для выполнения работы;
5. Социальный статус (например, студенты);
6. Какие-то особые требования.



Как только все подготовительные работы проведены, можно приступать к набору добровольцев.

Стратегия набора зависит от типа деятельности. Если это проведение массовых мероприятий, где есть разнообразие работ, то можно обратиться через СМИ ко всем желающим. Это наиболее простой способ привлечения добровольцев, но и менее эффективный, чем непосредственное обращение к человеку.

К наиболее эффективным, но и наиболее трудоемким способам относится непосредственная работа с группой потенциальных добровольцев.

Способ привлечения. Информация для потенциальных добровольцев может распространяться через СМИ в виде объявлений по радио и телевидению, постоянной рубрики в прессе с перечнем добровольческих вакансий, статей в газете с упоминанием потребности в добровольцах, объявлений в Интернет.

Работа с целевой аудиторией является наиболее эффективным способом привлечения добровольцев и может проводиться в форме:

- проведения тематических семинаров для потенциальных добровольцев;
- раздачи информационных листовок среди участников различных мероприятий;
- распространения информации о потребности в добровольцах среди друзей и знакомых работающих у вас добровольцев;
- привлечения клиентов организации к волонтерской деятельности.

Работа с организациями. Организация может предоставить человеку возможность совмещения добровольческой и его основной деятельности:

- некоммерческая, коммерческая или государственная организация может поддерживать труд своих сотрудников, которые готовы на добровольной основе участвовать в социально значимых проектах. Это называется корпоративным добровольчеством;
- проведение практик и стажировок для студентов и школьников на добровольной основе;
- открытие выставок, рассказывающих о добровольчестве в учебных заведениях.



Итак, добровольцы набраны, теперь, в соответствии с выбранными критериями, следует произвести их отбор.

Для проведения отбора можно использовать следующие инструменты:

- *собеседование;
- *наблюдение;
- *анкетирование;
- *тестирование.

Данный инструментарий можно использовать как в комплексе, так и по отдельности. Выбор зависит от типа работы и от налагаемой на добровольца ответственности.

Одним из самых важных и сложных вопросов в работе с добровольцами является их **мотивирование и удержание**.

Наиболее эффективным способом мотивирования добровольцев является объединение вклада добровольца с вкладом других сотрудников в успешную деятельность организации. Другими словами, нужно помочь добровольцу испытать общий с Вашей организацией успех. Мероприятия по подведению итогов должны быть регулярными. После каждого значимого события - идет "разбор полетов". Разбор позволяет показать успехи и то, что требует улучшения, оценить работу, наметить планы на будущее. Используйте позитивный подход, говоря не о прочетах, а о потребности улучшения. Помните великолепное правило: "Хорошая похвала - публична и долговечна, а хорошая "взбучка" - индивидуальна и моментальна".

Мотивации человека могут измениться через какой-то срок после его прихода в организацию. Возможно, что появление добровольца было вызвано потребностью нового общения. Через какое-то время он захочет реализовать себя в самостоятельном проекте. Все это необходимо учесть и отслеживать динамику изменения мотиваций к добровольческому труду. Еще один способ удержания добровольца - это привлечение к совместному планированию.

Большую роль в удержании добровольца играет существующая внутриорганизационная культура. Ее составляющими являются определенные формальные и неформальные традиции.



Пример.

1. В организации отмечаются дни рождения добровольцев;
2. Руководитель организации, независимо от ее размеров, вовлечен в процесс взаимодействия с волонтерами;
3. Добровольцы участвуют во внерабочих мероприятиях, которые проводятся в организации, наравне с оплачиваемыми сотрудниками;
4. В итоговом отчете (годовом) отмечается вклад добровольцев;
5. При необходимости, ресурс организации используется для решения собственных проблем добровольцев (ксерокопирование материалов для учебы, предоставление библиотеки, выход в Интернет и пр.).

Оценка деятельности добровольцев.

Мониторинг - это постоянный процесс отслеживания деятельности и сопоставления получаемых результатов с запланированными.

Оценка - это анализ данных мониторинга или данных, полученных в момент проведения оценки, который отвечает на вопросы, почему проект развивается именно так, и дает рекомендации к изменению деятельности по проекту в целях его улучшения.

Во время проведения самооценки добровольческих программ организация может руководствоваться следующими критериями, позволяющими оценить их эффективность:

- объем выполненной добровольцами работы;
- время выполнения работы;
- приток новых добровольцев;
- сохранение "старых" добровольцев;
- измеримый результат;
- узнаваемость организации или ее лидеров в обществе;
- уровень профессионализма в работе;
- психологическое удовлетворение сотрудников организации от работы с добровольцами.



Что пользы в том, что ты многое знал, если ты не умел применять твои знания к твоим нуждам.

Ф. Петрарка

§ 4. "Синдром сгорания"

профилактика среди консультантов Телефона доверия



Мы много говорили о качестве услуг, предоставляемых клиенту. Теперь хотелось бы обратить Ваше внимание на другой субъект телефонного общения: самого сотрудника ТД. В ходе работы возникает необходимость профилактики тех негативных изменений в состоянии и личности консультантов, что несет в себе работа на ТД.

Вообще, негативные эмоции свойственны профессиям, связанным с оказанием помощи человеку, оказавшемуся в критической ситуации. Характерным для данных профессий является преувеличение собственной ответственности за состояние, характер взаимодействия и его результаты для обеих сторон. В такой ситуации весьма велика вероятность возникновения так называемого "синдрома сгорания".

Понятие "синдром сгорания" означает конкретные изменения отношения специалиста к предмету профессиональной деятельности и к самому себе, проявляющиеся в следующих симптомах:

- *психическая и физическая усталость;
- *ощущение собственной беспомощности и ненужности;
- *увеличение числа звонков, вызвавших чувство неудовлетворенности;
- *нежелание идти на дежурство;
- *нежелание или боязнь предстоящего звонка;
- *раздражительность и агрессивность во время разговора;
- *стремление побыстрее завершить беседу;
- *ощущение малозначимости решаемых по телефону проблем;
- *поверхностный или формальный подход к проблемам абонента;
- *неверие в эффективность службы телефонной помощи;



- *перенесение комплекса отрицательных эмоций на окружающих;
- *перенесение внутренних проблем консультанта на проблемы абонента;
- *стремление уйти и реализовать себя в другой области.



Специфика оказания экстренной психологической помощи предполагает факторы, усиливающие эмоциональное напряжение консультанта:

- невозможность подготовиться к звонку (позвонить могут в любой момент с любой проблемой, консультант должен находиться в состоянии готовности во время всего дежурства);
- ограниченное время работы с каждым абонентом;



- сложность полного контроля (абонент может в любой момент положить трубку и больше не позвонить или не дозвониться);
- большое количество обращений за смену;
- невозможность выбора клиентов;
- незащищенность от оскорблений, розыгрышей, сексуальных манипуляций, угроз и т.д.;
- необходимость быть спонтанным и одновременно принимающим и понимающим в отношении любого абонента, что далеко не всегда удается совместить;
- переживание собственной некомпетентности в случае недостатка информации или ощущения препятствия на пути к пониманию абонентом ситуации, его сопротивления;
- осознание собственной субъективности, накладывающей отпечаток на информационную часть беседы;
- ограничение в выборе глубины и степени психокоррекционного воздействия, связанное с экстренным характером помощи и необходимостью работать только в рамках той ситуации, по поводу которой обратился абонент.

Особыми источниками стресса для консультантов ТД являются обращения абонентов по поводу утраты, потери, суицидальные звонки. Сложность таких обращений для консультанта ТД заключается в следующем: они связаны с сильными эмоциями и актуальными страданиями абонента. Избавиться от них можно только пережив, перестрадав их. Процесс переживания страданий, как правило, растянут во времени, и консультант ТД оказывается вовлеченным в этот процесс. Обсуждение темы потери или суицида инициирует собственные переживания консультанта, так как вряд ли можно найти человека, который полностью определил свою позицию по отношению к собственной смерти.



Меры профилактики "синдрома сгорания".

Организация деятельности сотрудника должна учитывать следующие моменты:

- у него всегда должна быть возможность обратиться за помощью, советом к коллеге, супервизору;
- месячная загрузка консультанта ТД не должна превышать 4-5 дежурств;
- помещение телефонной службы должно быть максимально удобным и защищенным, чтобы энергия не расходовалась попусту, например, на адаптацию к посторонним шумам;
- следует стремиться к установлению в коллективе дружеской атмосферы поддержки и взаимопонимания;
- все перечисленные выше условия недостаточны, если в службе не организована супервизия, психотерапия (если необходимо) консультантов ТД. Эти функции может выполнять специально обученный человек (желательно не один) из числа самих консультантов или приходящий психотерапевт.
- Консультантов необходимо привлекать и к другой работе - супервизии, созданию обучающих программ, очному консультированию и т.д.

Особое внимание следует обратить на формирование у каждого сотрудника защитных механизмов. Как правило, это удается сделать только с помощью серии тренинговых групп, проводимых специалистом по групповой психотерапии. Основные защитные механизмы формируются при осознании и принятии целей, методов, своей роли и ее границ, концепции телефонной помощи. Каждый должен ответить на вопросы: "Что я делаю?", "Кто я такой?", "Зачем я помогаю?", "Как?".

Владение информацией по многим проблемам, с которыми сталкивается консультант, также является защитой. Кроме того, к защитным мерам относятся: умение справляться с собственными негативными переживаниями, агрессией, чувством брезгливости, раздражительностью, умение не реагировать эмоционально на открытую провокацию со стороны абонентов.



Наконец, есть еще один важный фактор, провоцирующий "сгорание", который мы не обсуждали - фактор отсутствия положительного подкрепления.

Пример.

В 1989-90 г. под руководством М. Е. Красильникова НПО "ЭГОС" проводило большое исследование причин "выгорания" врачей-реаниматологов в больницах и станциях "скорой помощи" Ленинграда. Основным фактором, действующим деструктивно на личность данных специалистов, было как раз отсутствие положительного подкрепления. Когда к ним попадает человек, находящийся на грани жизни и смерти, они начинают проводить различные мероприятия по выведению его из этого состояния. Далее пациента выхаживают уже другие люди. Есть вероятность, что он не выживет. В любом случае врачи-реаниматологи не знают его дальнейшую судьбу. А вот если пациент умирает, то это происходит на их глазах. Поправившихся людей, которым они оказали помощь, они не видят.

Ситуация ТД, конечно же, не так трагична, но все-таки сходство есть. Далеко не во всех случаях мы можем однозначно сказать, что помогли человеку, и не все звонят со словами благодарности. Когда обращается абонент с суицидальными намерениями, а затем не перезванивает, консультант оказывается в такой же ситуации, как врач-реаниматолог. Сотрудник ТД живет с этой неизвестностью какое-то время. Работа "вслепую", связанное с ней напряжение, способствует "выгоранию". Снизить действие этого фактора, наверное, может только общественное признание, выраженное более или менее конкретно - повышение престижа этого рода деятельности, большее количество статей, передач по радио и телевидению, посвященных сотрудникам ТД, специфике их работы.



3 ГЛАВА ОБУЧЕНИЕ



В этой главе содержатся ответы на следующие вопросы:

- Что должен знать и уметь сотрудник ТД?
- Какие могут быть этапы подготовки консультантов для работы на ТД?
- Какие формы и методы предпочтительно использовать при подготовке консультантов ТД?
- Как можно провести обучающие семинары - тренинги на разных этапах подготовки.